

MEIJER & VAN DER HAM
Management Consultants

Meijer & Van der Ham B.V.
Javakade 24
1019 BK Amsterdam
T: 06 – 51 18 90 16
F: 020 – 419 79 40
E: ube.van.der.ham@meijervanderham.nl

Publicatie

Bijgaande publicatie is tot stand gekomen naar aanleiding van één van onze adviesprojecten. De auteur van het artikel is geheel verantwoordelijk voor de inhoud daarvan. Ook het auteursrecht ligt bij de auteur.

Meer informatie

Indien u naar aanleiding van het artikel meer informatie wenst, kunt u telefonisch (06-51189016) of via E-mail contact opnemen: ube.van.der.ham@meijervanderham.nl
Op onze website vindt u bovendien onze visie op diverse actuele thema's die hoog op de directieagenda staan: www.meijervanderham.nl.

Over Meijer & Van der Ham Management Consultants

Geschiedenis

Meijer & Van der Ham Management Consultants is opgericht in 2004 vanuit de overtuiging dat ondernemers behoefte hebben aan onafhankelijk advies, een no-nonsensebenadering en een strategie waarin visie gebaseerd wordt op feiten en cijfers. Rob Meijer & Ube van der Ham werkten voorheen bij achtereenvolgens Coopers & Lybrand, PricewaterhouseCoopers en IBM Business Consulting Services. Sinds respectievelijk 1996 en 1995 zijn zij actief in de advisering van ondernemende organisaties.

Onderscheidend vermogen

Wij hebben ruime ervaring als consultant opgedaan in meer dan 150 projecten op het gebied van strategie, organisatiestructurering en –besturing. Wij hebben een groot aantal markt- en branchestudies uitgevoerd voor zowel brancheverenigingen als individuele bedrijven. Onze cliënten geven aan dat wij de conceptuele kwaliteit van een groot adviesbureau - beter dan anderen - weten te vertalen in praktische aanbevelingen die de organisatie verder helpen. Grote en kleine opdrachtgevers kwalificeren de samenwerking als een laagdrempelig contact op hun eigen niveau. Zoals één van onze klanten dat verwoordde: "*Meijer & Van der Ham Management Consultants levert de kwaliteit van een groot adviesbureau met de praktische insteek van een ondernemer.*"

In het vorige nummer van VM schetsten de auteurs de mogelijkheden van nieuwe internettechnologie om de samenwerking door leden binnen de vereniging te vergroten. Als nieuwe mogelijkheden worden overwogen loopt men echter al snel tegen vragen aan die de fundamentele van de branchevereniging raken.

NIEUWE KEUZEN VOOR STRATEGIE EN ORGANISATIE

Leden kunnen hun slagkracht vergroten door samen te werken binnen een vereniging. Webtechnologie biedt nieuwe mogelijkheden maar werpt ook nieuwe vragen op.

#11 Juist op dit moment zijn de strategische overwegingen die samenhangen met toepassingen van webtechnologie voor veel brancheverenigingen zeer actueel. Professionalisering en schaalvergroting onder de leden resulteren in een teruglopend ledenaantal en een hoger verwachtingspatroon voor de vereniging, terwijl margedruk verhindert dat hogere contributies worden gevraagd. Diverse verenigingen zoeken daarom aansluiting bij een groter verband om kosten te besparen. Daarbij dreigt de eigenheid van de groep branchegenoten in het gedrang te komen, hetgeen zich uit in grootschalige jaarcongressen waar een beroemde bergbeklimmer of sportcoach een algemeen verhaal houdt over 'het verleggen van grenzen' of 'de kracht van teamwork' en de branchespecifieke uitdagingen niet meer aan bod komen.

Een branchevereniging komt voor een aantal keuzen te staan. Er spelen strategische vragen rond aard en omvang van het activiteitenpakket en de ondernemingen die men als lid van de vereniging beoogt. Nieuwe samenwerking door leden plaatst de vereniging ook voor organisatorische vraagstukken: in welke structuur gaan leden samenwerken en welke activiteiten dienen

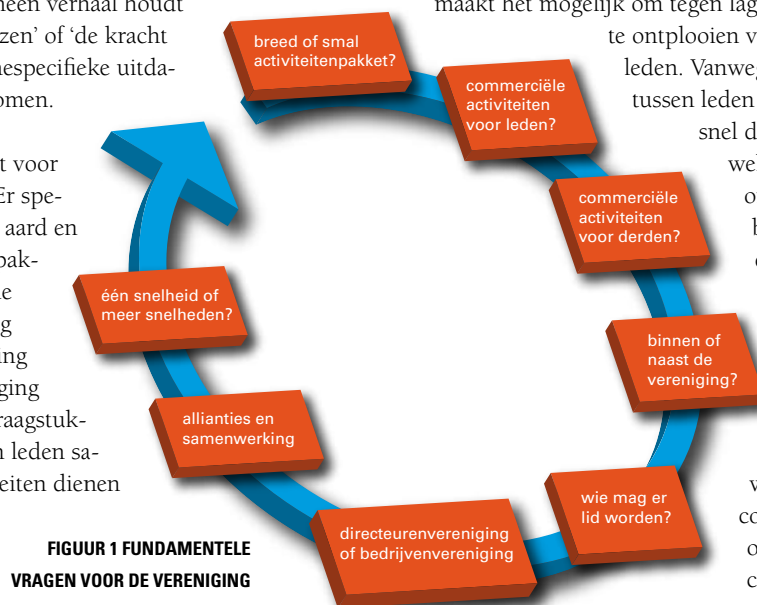
binnen de vereniging danwel naast de vereniging plaats te vinden? Tot slot willen we ervoor pleiten om de keuzen in samenhang met elkaar te maken. Zo kan de branchevereniging zich omvormen tot een vernieuwde brancheorganisatie die klaar staat voor de uitdagingen van het komende decennium: Organisatie 2.0.

ACTIVITEITENPAKKET

De eerste keuze waar men voor staat is die voor een breed of smal activiteitenpakket. Nieuwe internettechnologie maakt het mogelijk om tegen lage kosten activiteiten

te ontplooiën voor kleinere groepen leden. Vanwege de verschillen tussen leden ontstaat er echter

snel discussie over de vraag welke activiteiten groepen ondernemers wel of niet binnen het kader van de vereniging mogelijk ontplooiën. Er ontstaan meer mogelijkheden voor kleinere bedrijven om hun krachten te bundelen, waardoor hun relatieve concurrentiepositie ten opzichte van grotere conculeg's versterkt



FIGUUR 1 FUNDAMENTELE VRAGEN VOOR DE VERENIGING

wordt. Daarmee zijn voldoende ingrediënten voor een flinke discussie binnen de vereniging aanwezig.

Als de verenigingsactiviteiten beperkt blijven tot datgene wat alle leden tot voordeel strekt, dan resteert uiteindelijk slechts een geringe maatschappelijke functie voor de branchevereniging. Het is zelfs de vraag of de vereniging dan nog bestaansrecht heeft. Als de vereniging daarentegen de optelsom wordt van alles wat twee of meer leden in gezamenlijkheid wensen, is het resultaat een onbeheersbaar en waarschijnlijk onbetaalbaar apparaat.

COMMERCIEEL

Een belangrijke vraag die zich voordoet is of de branchevereniging diensten voor leden mag ontwikkelen, die in principe ook door externe commerciële partijen zouden kunnen worden aangeboden. Het aanbieden van een online boekhoudstelsysteem is daarvan een goed voorbeeld. De vereniging is in staat een duidelijke meerwaarde te genereren ten opzichte van partijen die zich op de totale bedrijfspopulatie richten. Door de schaalgroottes die men in de branche zou kunnen bereiken is het bijvoorbeeld eenvoudiger om bedrijfsvergelijkingen en marktinformatie te produceren. Als de branchevereniging echter alles aan commerciële partijen overlaat wat in principe door de markt gedaan zou kunnen worden, dan wordt de basis voor de vereniging steeds smaller.

Binnen de branchevereniging moet niet alleen een discussie plaatsvinden over welke commerciële activiteiten ondernomen worden. Daarnaast moet ook scherp gedefinieerd worden in welke rol de branchevereniging gaat acteren.

DERDEN

Een branchevereniging zou ook activiteiten kunnen ontwikkelen die tegen betaling aan derden worden aangeboden. Te denken valt bijvoorbeeld aan een verzekeringspolis die klanten van leden kunnen aanschaffen voor de producten of diensten die men bij leden afneemt. Ook het verkopen van informatie zou door de branchevereniging kunnen plaatsvinden. Ten slotte is er ook een belangrijke rol mogelijk in precompetitieve marktontwikkeling om nieuwe producten of diensten in de markt te introduceren.

BINNEN OF BUITEN

Vroeg of laat ontstaat er een discussie of bepaalde activiteiten binnen de vereniging thuishoren of juist buiten de vereniging geplaatst moeten worden. Daarbij staat niet zozeer het bestaansrecht van de activiteit centraal, maar de vraag of deze organisatorisch en juridisch tot de verenigingsactiviteiten dient te behoren. Een samenwerkingsverband van leden die samen een product of dienst in de markt zetten kan bijvoorbeeld een prima initiatief zijn om innovatie in de branche te stimuleren, maar als deze leden daarmee zeer succesvol zijn, zullen buitenstaanders en niet-participerende leden al snel betogen dat de vereniging hierin geen rol mag spelen. Voor sommige activiteiten zal men een aparte juridische enti-

teit willen oprichten die naast de vereniging wordt geplaatst. Overwegingen daarbij zijn:

- risicobeheersing: bij een eventueel slecht financieel resultaat mag dat de vereniging niet schaden;
- delen van de zeggenschap met externe partners, bijvoorbeeld bij een samenwerking tussen importeurs en detaillisten;
- de mate waarin een (onderdeel van een) branchevereniging zelf een marktpartij wordt die concurreert met een deel van de eigen leden;
- bewust afstand willen nemen als een nieuwe activiteit commercieel succesvol is en deze daarom geheel overdragen aan participerende leden.

Afhankelijk van de activiteit zal men eigendom en zeggenschap bij de vereniging houden of juist volledig in handen geven van de bedrijven die samenwerken bij deze activiteit.

VOOR DIRECTEUREN

Brancheverenigingen dienen de keuze te maken tussen een profilering als directeurenvereniging of als bedrijvenvereniging. Brancheverenigingen richten zich traditioneel op ondernemers/directeuren. Met de nieuwe mogelijkheden van internet ontstaan er ook mogelijkheden om activiteiten meer te richten op lagere niveaus in de aangesloten organisaties.

VERENIGINGEN MOETEN KIEZEN TUSSEN UITHOLLING EN FLEXIBELE VERBREIDING

Voorbeelden hiervan zijn:

- een technische vraagbaak voor buitendienstmedewerkers;
- een stappenplan voor de invoering van een nieuwe cao voor de hrm-medewerkers.

Deze nieuwe mogelijkheden roepen direct beleidsvragen op. Moet de vereniging ervoor kiezen om de activiteiten uit te breiden voor het (kader)personeel van de aangesloten bedrijven? Mogen deze medewerkers ook op de jaarvergadering komen? Moet daarvoor een separaat programma worden georganiseerd?

Met de schaalvergroting die in veel branches optreedt, worden deze vragen steeds pregnanter omdat directeuren van grotere bedrijven meer taken overdragen aan specialistische stafmedewerkers.

BRANCHEGRENSEN

Door vervagende branchegrenzen wordt de vraag wie er lid van de branchevereniging mag worden zeer pregnant. Beperkt men de doelgroep volgens de klassieke branchegrenzen of richt men zich op alle bedrijven die actief zijn rond een bepaald thema?

Eenzijds wil men huidige leden beschermen tegen concurrentie van nieuwe toetreders, maar tegelijkertijd wordt door de mededingingswetgeving verboden om daarmee feitelijk de markt af te schermen voor nieuwe spelers. In veel gevallen kan men kandidaten niet weren en kan men er slechts voor zorgen dat een level playing field blijft bestaan door eisen te stellen aan de kwaliteit en integriteit van de leden.

TEMPOVERSCHILLEN

Een belangrijke beleidskeuze is of men ruimte wil geven voor verschillende snelheden. Binnen de vereniging zullen er altijd verschillen zijn in de mate en snelheid waarmee leden samenwerking willen vormgeven. Het risico is daarbij het tempo van de langzaamste te kiezen. De vereniging mag niet gegijzeld worden door de belemmeringen die een minderheid wil opwerpen. Via internet kan nu binnen enkele minuten de technische structuur voor een samenwerkingsverband worden opgezet. De organisatiestructuur van de vereniging dient deze samenwerking echter wel te faciliteren. Dat betekent dat er tijdelijke of semipermanente ledengroepen kunnen bestaan die zelf plannen maken en (al dan niet de gehele) financiering voor hun plannen bijeenbrengen.

MODULAIR PLATFORM

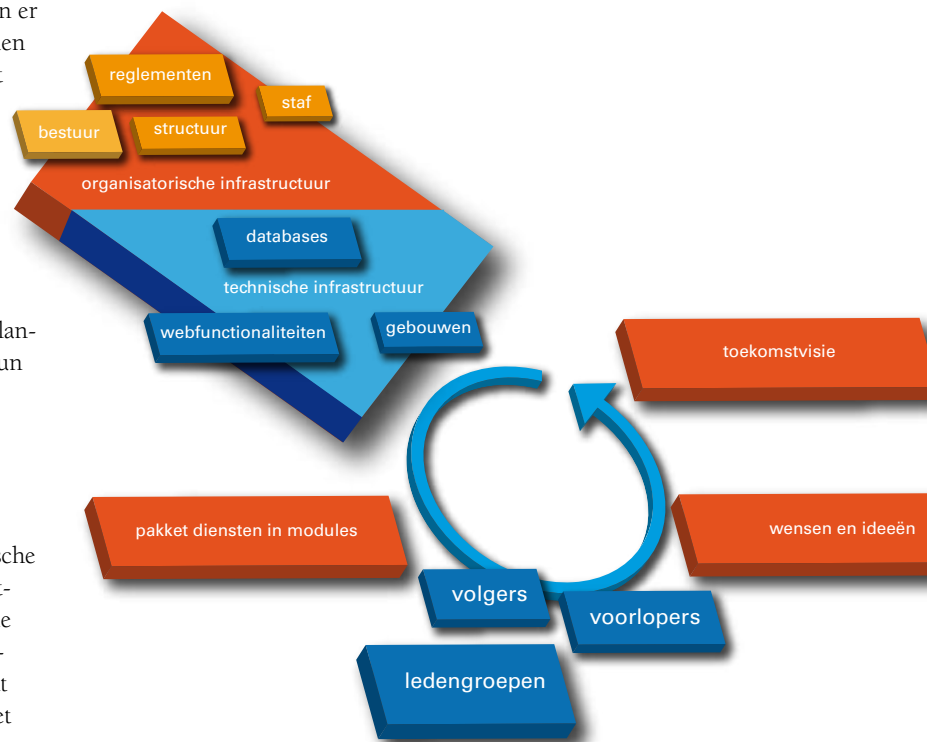
Alleen door de geschetste mogelijkheden en organisatorische keuzen in samenhang te bezien, voorkomt men een voortdurende interne strijd over wat wel en niet mag binnen de vereniging. Daardoor bereikt men ook onderlinge versterking van de activiteiten. In het totale pakket ligt de kracht van de branchevereniging. Dit begint vanzelfsprekend met een gedeelde visie op de ontwikkeling van de branche, de uitdagingen voor leden en de diensten die men daarvoor nodig denkt te hebben. Het sleutelbegrip in organiseren 2.0 is het faciliteren van samenwerking tussen groepen leden. De vereniging kan daarbij functioneren als een modulair platform. Materialen en diensten die ontwikkeld worden voor één ledengroep binnen de vereniging kunnen als basis dienen voor materialen van andere groepen. Daardoor kunnen kosten gedeeld worden.

Denk ook buiten het kader van de vereniging zelf. Ook samenwerking tussen (kleinere) verenigingen wordt gemakkelijker. Zij zouden kunnen overwegen om backoffice-activiteiten te delen. Voor bepaalde functies zouden zij taken kunnen verdelen en aan elkaar toeveren. Ontwikkelkosten voor nieuwe diensten en IT-infrastructuur zouden kunnen worden gedeeld. Ook is denkbaar dat diensten worden ingekocht bij grotere verenigingen of bij een koepel.

BREDE TOEKOMST

Wie kiest voor de weg van de kleinste gemeenschappelijkheid onthoudt leden een nieuw samenwerkingsplatform en holt de functie van de branchevereniging langzaam maar zeker uit. Het kan ook anders. De vereniging moet dan wel willen kiezen voor Organiseren 2.0 met een flexibele verbreding van het takenpakket. Daarmee kan zij de mogelijkheden van web 2.0 ten volle benutten en de traditionele grenzen verleggen. Op basis van een gemeenschappelijke toekomstvisie voor de branche geeft de vereniging aan voorlopers expliciet (financiële) ruimte voor initiatieven. Op deze wijze wordt meerwaarde voor en door de leden gecreëerd en kunnen leden tijd en kosten besparen door intensieve samenwerking. ←

Rob Meijer en Ube van der Ham zijn partners van Meijer & Van der Ham Management Consultants, www.meijervanderham.nl.



FIGUUR 2 DE BRANCHEVERENIGING ALS MODULAIR PLATFORM VOOR SAMENWERKENDE ONDERNEMERSGROEPEN

Leden krijgen door webtechnologie nieuwe kansen en mogelijkheden om in de branchevereniging met elkaar samen te werken. Dit stelt de vereniging voor strategische en organisatorische vragen.